

## عوامل موثر در موفقیت همکاری‌های مشترک بین‌المللی (مطالعه موردی مرکز تحقیقات ایران خودرو)

حسین رحمان سرشت<sup>۱</sup>، محمد باشکوه<sup>۲</sup>، معصومه پهلوانی قمی<sup>۳</sup>

۱. استاد دانشگاه علامه طباطبایی، ایران
۲. دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی دانشگاه تربیت مدرس، ایران
۳. کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه تهران، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۸۸/۳/۲۵، تاریخ تصویب: ۱۳۸۸/۹/۳)

### چکیده

همکاری مشترک بین‌المللی به شرکت‌ها فرصت می‌دهد تا نسبت به ارتقای مزیت رقابتی و انتقال تکنولوژی جهت افزایش منابع و قابلیت‌های سازمانی خود اقدام کنند. سوالات اصلی این پژوهش عبارتند از: ۱- چه عواملی در موفقیت همکاری مشترک واحد فناوری داخلی با شرکت خارجی تاثیرگذارند؟ ۲- این عوامل چه ارتباطی با یادگیری دارند. جامعه آماری این پژوهش کلیه افرادی که به طور مستقیم در اجرایی ساختن طرح تحقیق و توسعه‌ای شرکت ایران خودرو دخیل بوده است، محسوب می‌شود. نمونه آماری مناسب بر اساس فرمول نمونه‌گیری کوکران و انجام تعدیلات لازم در نهایت برابر با ۱۰۵ نفر تعیین گردید جامعه آماری بالغ بر ۲۵۰ نفر است که از این تعداد حدود ۱۵۰ نفر انتخاب شدند و پرسش‌نامه بین آنها توزیع شد. از این ۱۵۰ نفر، ۱۰۵ پرسش‌نامه در تحلیل نهایی مورد استفاده واقع شد. برای تکمیل ادبیات پژوهش و مبانی تئوریک از روش کتابخانه‌ای و برای گردآوری سایر اطلاعات مورد نیاز در مورد پروژه‌ها از روش میدانی (پرسش‌نامه و مصاحبه) استفاده شده است. جهت بررسی میزان و نوع ارتباط بین متغیرهای مستقل و متغیر وابسته از آزمون همبستگی اسپیرمن استفاده شده است. هم‌چنین نتایج پژوهش نشان می‌دهد که انتخاب شریک، انگیزه شکل دهی همکاری، نوع کنترل و نفوذ بر شبکه همکاری، تجربه همکاری مشترک و انتظارات طرفین همکاری از جمله عوامل تاثیرگذار در یادگیری همکاری مشترک هستند.

واژه‌های کلیدی: همکاری‌های بین‌المللی، یادگیری، انگیزه و انتخاب شریک

**مقدمه**

امروزه رقابت جهانی، فرایند پیچیده محصولات و پیشرفت در زمینه فناوری، شرکت‌ها را به بازاندیشی در مورد چگونگی کسب و جذب دانش جدید واداشته است. در عصری که حساسیت دانش و اطلاعات مرتباً رو به افزایش و عمل توسعه دانش پیچیده شده است، شرکت‌ها نیازمند به داشتن دانش و مهارت‌ها در چندین زمینه هستند تا به طور مداوم بتوانند خودشان را با تغییرات شرایط بازار و انتظارات مشتریان تطبیق دهند. با این وجود بسیاری شرکت‌ها نمی‌توانند منحصراً با اتکا به دانش و مهارت‌های داخلی، خلاقیت و نیازمندی‌های علمی و فکری خود که موجب افزایش قابلیت‌های سازمان می‌شود، برآورده سازند. بنابراین برای حداکثرسازی هم‌افزایی بین عناصر مستقل داخلی و خارجی، شناسایی و توجه به عوامل موثر در موفقیت همکاری مشترک برای شرکت‌ها ضروری است.

**اهمیت و ضرورت پژوهش**

سازمان‌ها رفته رفته پی برده اند که دانش یک امتیاز است و شاید تنها امتیازی است که به مرور زمان رشد می‌کند و چنانچه درست مدیریت شود، می‌تواند به سازمان توانایی رقابت و نوآوری مداوم را در هزاره جدید ببخشد. در واقع در جهان امروز که تولید کالا و ارائه خدمات به شدت دانش محور شده است، دانش دارایی کلیدی برای کسب مزیت رقابتی توسط سازمان‌ها است.

مردم و جامعه‌ای که از دانش سهم می‌برند بهتر می‌توانند به هدف‌های کاری‌شان برسند و می‌توانند کارشان را سریع‌تر و بهتر انجام دهند و از طرف همکاران خود به منزله مشاوران و متخصصان کلیدی مورد قدردانی و ستایش قرار بگیرند.

از نظر پیترو دراکر زمین، کارگر و سرمایه در مقایسه با دانش که منبع اصلی تولید مطرح است در درجه دوم اهمیت قرار دارند.

دانش، شرکت‌ها را به حرکت در می‌آورد و به پیش می‌راند. دانش چیز جدیدی نیست ولی پذیرش آشکار آن به عنوان سرمایه در دست، با همان دقتی که از دیگر سرمایه‌های ملموس شرکت استفاده می‌شود، درکی جدید است [۳].

بنابراین، شرکت‌ها با اقدام به شکل‌دهی همکاری مشترک بین‌المللی، این فرصت را به دست می‌آورند تا نسبت به ارتقای مزیت رقابتی و انتقال تکنولوژی جهت افزایش منابع و

قابلیت های سازمانی خود اقدام کنند. شرکت ها از طریق همکاری مشترک بین المللی علاوه بر کسب مزیت های ملموس از همکاری مشترک و تعامل نزدیک با شرکا، فرصت تسهیم و توسعه منابع دانش و عمل یادگیری را پیدا می کنند.

با این حال در دهه های اخیر همکاری های مشترک بین شرکت ایران خودرو و شرکت های خودروساز خارجی رشد بی سابقه ای یافته است. با وجود افزایش تعداد همکاری های مشترک، درک چگونگی دستیابی به عملکرد بالا از طریق این همکاری های مشترک افزایش نیافته است و بسیاری از همکاری های مشترک، اگر چه از مراحل اولیه توسعه روابط عبور کرده اند، لیکن به هدف ها و سطوح یادگیری مد نظر نرسیده اند و نرخ شکست به طور قابل توجهی بالاست. لذا شناسایی و توجه به عوامل موثر در موفقیت همکاری مشترک و میزان ارتباط و تاثیر گذاری آنها روی یادگیری شرکت ایران خودرو ضروری است. با توجه به اینکه در این زمینه خلأ مطالعاتی و تحقیقاتی در شرکت مذکور وجود داشته است، محققان بر آن شدند که با مطالعه و شناسایی این عوامل تا حدی به پر شدن این خلأ کمک کنند.

### چارچوب نظری پژوهش

در این پژوهش یادگیری در همکاری مشترک در چارچوب شرایط موثر بر موفقیت همکاری مشترک مورد بررسی قرار می گیرد.

#### ۱. شرایط موثر در موفقیت همکاری مشترک

شرایطی که در موفقیت همکاری مشترک مؤثرند به شرح زیر بیان می شوند:

- ۱) انتخاب شریک، ۲) مشخص ساختن انگیزه شکل گیری همکاری مشترک، ۳) درجه انتظارات از نتایج و موفقیت همکاری مشترک، ۴) کنترل و درجه اثر آن روی فعالیت های مشترک، ۵) داشتن تجربه همکاری مشترک.

#### ۱-۱. انتخاب شریک

آقای گرینجر با مطالعه چگونگی انتخاب شریک در همکاری مشترک توصیه کرده است که دو سوال در ارزیابی شریک جهت همکاری مشترک مد نظر قرار گیرد:

۱. آیا این شریک مهارت ها و منابع مورد نیاز برای همکاری مشترک را داراست؟
۲. آیا این شریک و شرکت ما می توانند به طور موثر با هم همکاری داشته باشند؟

آقای گرینجر به این نتیجه رسید که قابلیت‌های فنی طرفین به عنوان مهم‌ترین عامل موفقیت در همکاری مشترک مورد نظر است. وی عوامل استراتژیک انتخاب شریک را در دو دسته مهم طبقه بندی کرد:

(۱) وظیفه محوری. (۲) شریک محوری.

نتیجه مطالعه وی نشان داد که آن دسته از مهارت‌های وظیفه محوری در سرمایه‌گذاری مشترک مهم هستند که شرکت بومی در زمان فعلی قادر به توسعه آن مهارت‌ها نیست و در نتیجه در هنگام جستجوی شریک به سراغ شرکت‌هایی می‌رود که چنین قابلیت‌هایی را دارا هستند. [۶]

درباره انتخاب شریک، این نتیجه به دست آمد که همکاری در صورتی ارتقا می‌یابد که شرکا دارای اندازه مشابه، هدف‌های مشترک مشابه، دارای کمترین موانع ارتباطی و دارای تیم مدیریتی هماهنگ باشند و سطح متوسطی از وابستگی متقابل بین شرکا وجود داشته باشد و طرفین تا حدودی متعهد و اعتماد به همدیگر داشته باشند.

#### ۲-۱. انگیزه همکاری

مطالعات متعددی در زمینه دلایل و انگیزه شکل‌گیری همکاری مشترک مطرح شده است. هاریگان یک نوع شناسی از انگیزه‌های همکاری مشترک این گونه بیان می‌کند:

(۱) انگیزه داخلی برای بهبود عملیات، (۲) انگیزه‌های رقابتی برای تقویت موقعیت استراتژیک فعلی، (۳) انگیزه‌های استراتژیک برای ارتقای موقعیت استراتژیک [۷].  
از طرف دیگر کیلینگ اظهار داشت که پاسخ اکثر مدیران به سوال "دلیل شکل‌گیری همکاری مشترک‌شان" عبارت است از:

(۱) تاکید دولت‌ها، (۲) بزرگ بودن پروژه‌ها از نظر مالی و قادر نبودن شرکت‌ها برای تامین مالی انجام پروژه به تنهایی، (۳) نداشتن تمام مهارت‌های مورد نیاز برای انجام پروژه توسط شرکت‌ها به تنهایی، (۴) ترکیب نیروها برای دستیابی به مقیاس اقتصادی در تحقیق و توسعه و بازار یابی و تولید [۱۰].

#### ۳-۱. کنترل و نفوذ

گرینجر و هبرت معتقدند، کنترل روی همکاری مشترک به چند دلیل مهم است که عبارتند از:

۱. جایگاه مالکیت به تنهایی به شرکت ها اجازه تعیین مدیریت و رفتار همکاری مشترک را نمی دهد، بلکه شکل های مختلفی از نفوذ لازم است.

۲. کنترل ناقص و ناموثر روی همکاری مشترک می تواند توانایی شرکت مادر را در هماهنگی فعالیت هایش در جهت استفاده موثر از منابع و اجرای موثر استراتژی هایش محدود کند.

۳. کنترل موثر می تواند شرکت را از بروز شتاب زدگی در تعیین استراتژی، قابلیت محوری و دیگر اجزای مهم باز دارد [۵].

کیلینگ در مطالعه اش روی همکاری مشترک در امریکای شمالی و اروپا دریافت که موفقیت همکاری مشترک، بستگی به درجه کنترل اعمال شده با توجه به اهمیت مهارت های عملیاتی طرفین دارد که اگر مهارت های عملیاتی یکی از طرفین در موفقیت همکاری مهم نباشد، طرف دیگر کنترل غالب را خواهد داشت. اگر مهارت های هر دو طرف مهم باشد ولی مهارت های یکی از طرفین براحتی و به سرعت قابل انتقال در زمان مشخص باشد، طرف دیگر، کنترل غالب را در دست خواهد داشت؛ اما اگر مهارت های هر دو طرف مهم باشند و به راحتی قابل انتقال نباشد، کنترل به صورت دو جانبه خواهد بود.

#### ۴-۱. تجربه همکاری مشترک

بودفیرمن، داشتن تجربه همکاری یکی از عوامل مهم در موفقیت همکاری مشترک است، زیرا دانش، انتظارات، یادگیری، فرایندها و نتایج کسب شده از یک همکاری به همکاری دیگر تغییر می کند و در هر همکاری دانش و یادگیری جدیدی عاید شرکت می شود و داشتن تجارب در زمینه دانش همکاری، موجب افزایش حساسیت و رغبت شرکت ها به مشارکت در همکاری های جدید می شود.

#### ۵-۱. انتظارات

انتظارات در عین داشتن تشابه زیاد با اهداف، دارای تفاوت هایی نیز با آن است. اهداف، نشان دهنده مقصود و منظور نهایی از همکاری مشترک است ولی انتظارات، آن چیزی است که پیش بینی می شود نتایج احتمالی همکاری مشترک باشد. در حقیقت اهداف در پی پاسخ به «چرایی» است در حالی که انتظارات به دنبال پاسخ به «چه پیامدی» می باشد.

اینکپن اشاره می‌کند که "تفاوت اساسی بین سازمان‌های یادگیرنده با سازمان‌های غیریادگیرنده در شناخت و تایید قابلیت‌های نهفته در عملیات همکاری مشترک است". این عبارت حاکی از آن است که سازمان‌های یادگیرنده تمایل به استفاده از همکاری مشترک به عنوان ابزاری برای توسعه قابلیت‌های جدید دارند و انتظار دارند تا این قابلیت‌های جدید، دیگر فعالیت‌های شرکت را توسعه بخشد.

در ۷۰٪ همکاری‌های مشترک مورد مطالعه، مشاهده شده که مدیران معیارها و اهداف همکاری مشترک را به خوبی درک نکرده‌اند. مدیران شرکت‌ها انتظارات پیچیده‌ای در شکل‌دهی قضاوت‌شان در مورد چگونگی موفقیت همکاری مشترک دارند. آنها معمولاً ترکیبی از معیارهای کمی (مالی و اقتصادی) و معیارهای کیفی را در ارزیابی میزان موفقیت همکاری به کار می‌گیرند و وزن‌های متفاوتی به هر کدام تخصیص می‌دهند و در طی زمان هم معیارها و هم وزن‌های آنها تغییر پیدا می‌کنند.

باکلی و کاسون نوع دیگری از انتظار مرتبط با همکاری موثر را مطرح کرده‌اند و آن این است که شما باور کنید شریک‌تان به دنبال فریب دادن شما نیست و تا جایی که ممکن است منافع متقابل دنبال می‌شود. همکاری از نظر نویسندگان فوق این‌گونه تعریف شده که "هماهنگی تحت تاثیر سازگاری طرفین است" و سازگاری خوداری از فریب طرف دیگر تعریف شده است.

طرفین همکاری با دو گزینه فریب‌کاری یا سازگاری (همدلی) برای دستیابی به علائق شخصی دو جانبه مواجه هستند. در صورت فریب‌کاری، طرفین همکاری برای دستیابی به اهداف و علائق شخصی خود به خواسته‌های شریک و طرف مقابل توجهی نمی‌کنند. ولی اگر هر کدام از طرفین ایده‌ای را ارائه دهند، طرفین دارای ایده‌ای هستند و می‌توانند از منافع آن به طور متقابل استفاده کنند. اگر طرفین همکاری نگران فریب‌کاری طرف دیگر باشند، سازش دو جانبه بهتر می‌تواند طرفین را امیدوار کند ولی در این شرایط حالت محافظه‌کاری بروز پیدا می‌کند و اگر طرفین همکاری به منافع متقابل معتقد باشند، همکاری مطمئن و ارتباط باز بین طرفین حاکم می‌شود.

جالب این است که نویسندگان بیان می‌کنند که همکاری فقط یکی از محصولات سازگاری متقابل است در حالی که اگر همکاری و تعاون دلیل و انگیزه اصلی طرفین باشد، نتایج حاصل می‌شود که از قبل مد نظر نبوده و احتمال بروز آن نمی‌رفت [۲].

## ۲-۱. فرایندهای یادگیری

### ۲-۱-۱. انتقال دانش

در مطبوعات همکاری، یادگیری به عنوان انتقال فن آوری خاص شرکت در نظر گرفته شده است که در آن تمرکز بر انتقال دانش موجود است [۱۳].

تعریف انتقال: جابجایی دانش بین شرکت‌ها به طور مستقیم و یا از طریق شبکه همکاری صورت می‌گیرد. در این جابجایی‌ها انتقال دانش از طریق فعالیت‌هایی از قبیل خرید فن آوری، مشاهده و تقلید فن آوری به کار برده شده توسط شریک اتفاق می‌افتد. اساساً انتقال به معنی پذیرش آنچه شریک انجام می‌دهد و ادغام آن با سیستم خودی یا تغییر منابع خودی برای تقلید آن بدون درک واقعی از چند و چون انجام آن است. البته این روش مزیت‌هایی نیز دارد، از جمله اینکه احتمال درک واقعی از چند و چون انجام آن است. البته این تقلید تا حدودی فراهم می‌شود که نوناکا از این فرایند به عنوان درونی‌سازی نام برده است. با این وجود ممکن است از طریق انتقال، دانش ضمنی پایه هرگز حاصل نشود یا به درستی استنباط نشود [۱۲].

به هر حال اگر انتقال دانش به درستی صورت گیرد می‌تواند خیلی مفید واقع شود و مساله مهم‌تر اینکه یادگیری در داخل شبکه همکاری در سطح انتقال اتفاق می‌افتد به دلیل اینکه شبکه همکاری کانالی است که طی آن انتقال صورت می‌گیرد [۱۵].

### ۲-۱-۲. جذب دانش

پتانسیل جذب دانش در هر زمانی که افراد در موقعیت جدید قرار بگیرند و یا ایده جدیدی را ارایه نمایند، وجود دارد. کویین جذب دانش را خوش اقبالی وظیفه‌ای نامیده و بیان می‌کند که تعامل بین افراد ماهر در فعالیت‌های عملی مختلف موجب توسعه بینش‌ها و راه‌حل‌های گوناگون می‌شود [۱۴]. هدلاند فرایندهای انتقال و جذب دانش را در مدل مدیریت دانش خود آورده و بیان می‌کند که در مطبوعات "ابتدا از ذخیره اطلاعات صحبت می‌شود و سپس درباره انتقال اطلاعات در حالی که جذب آن اطلاعات اغلب مورد تجزیه و تحلیل قرار نمی‌گیرد". نظر هدلاند این است که فرایند یادگیری از طریق سه مرحله صورت می‌گیرد: تقلید- جذب-انتشار.

تقلید و انتشار، به وارد و صادر کردن دانش از محیط و به محیط اطلاق می‌شود، که در همکاری مشترک این کار می‌تواند با ارایه منابع دانشی توسط شرکت‌ها و دانش جدیدی که آنها از فعالیت‌های مشترک به دست می‌آورند، صورت گیرد [۸].

دوز بر اهمیت جذب منابع آورده شده در شبکه همکاری به منظور موفقیت همکاری تاکید می‌کند و می‌گوید "همکاری شرکت‌ها با فن‌آوری‌ها، بازارها، تجارب و زمینه‌های سازمانی مختلف در صورت عدم جذب توسط طرفین مشکلاتی به وجود می‌آورد" [۴].

#### ۲-۱-۳. بهره‌برداری دانش

از بین سه فرایند یادگیری (انتقال، جذب و بهره‌برداری) مرحله بهره‌برداری کمتر شناخته شده است. اینکین، این عدم آگاهی درباره بهره‌برداری از دانش، به دو دلیل است:

**اول** این که این فرایند بندرت اتفاق می‌افتد و علاوه بر آن، به عنوان یک فرایند مهم و مشخص ناشناخته است. **دوم** این که این فرایند یادگیری، احتمالاً در شرکت‌های بسیار بزرگ مثل شرکت‌های چند ملیتی اتفاق می‌افتد که از لحاظ تعداد و فراوانی تعامل‌ها بیشترین فرصت را برای بهره‌برداری دارند و به دلیل تنوع فعالیت‌ها در سازمان‌های بزرگ استعداد بیشتری برای توسعه دانش جدید وجود دارد [۹].

میشچام بهره‌برداری از دانش، دارای فرایندی بسیار پیچیده‌تر از فرایند ایجاد دانش است. بهره‌برداری دانش، جریان انتقال دانش از همکاری مشترک به شرکت‌های مادر را شامل می‌شود که قابل استفاده در دیگر مشارکت‌ها و فعالیت‌های داخل شرکت باشد، در این فرایند، فرستنده به عنوان دارنده و صاحب دانش (شبکه همکاری)، اقدام به انتقال دانش به روشی قابل فهم می‌کند و گیرنده دانش، دانش را اخذ و با روش‌های مختلفی ذخیره می‌کند تا در آینده قابل استفاده باشد، البته این فرایند به راحتی اتفاق نمی‌افتد بلکه موانع بسیاری بر سر راه این فرایند وجود دارد [۱۱].

#### هدف پژوهش

هدف اصلی این پژوهش، بررسی عوامل تاثیرگذار بر یادگیری در همکاری مشترک واحد فن‌آوری داخلی با طرف خارجی می‌باشد.



### سوالات اصلی پژوهش

۱. چه عواملی در موفقیت همکاری مشترک واحد فن آوری داخلی با شرکت خارجی تاثیر گذارند؟
۲. چه ارتباطی بین این عوامل و یادگیری وجود دارد؟

### فرضیات پژوهش

۱. بین معیارهای انتخاب شریک و یادگیری، همبستگی معنادار وجود دارد.
۲. بین انگیزه همکاری و یادگیری، همبستگی معنادار وجود دارد.
۳. بین درجه کنترل طرفین بر همکاری و یادگیری، همبستگی معنادار وجود دارد.
۴. بین تجربه همکاری قبلی و یادگیری، همبستگی معنادار وجود دارد.
۵. بین انتظارات طرفین از همکاری و یادگیری، همبستگی معنادار وجود دارد.

### متغیرهای مورد سنجش در این پژوهش

متغیرهای مستقل این پژوهش عبارتند از: انگیزه مشارکت در همکاری با طرف خارجی (انگیزه)، انتخاب شریک، انتظار از همکاری، تجربه همکاری، درجه کنترل همکاری. متغیر وابسته در این پژوهش یادگیری است.

#### نگاره ۱. شاخص های مرتبط با متغیرهای پژوهش

| شاخص ها  | متغیرهای مستقل |
|--|----------------|
| دستیابی به تکنولوژی، دستیابی به بازار، دستیابی به سرمایه مالی، تسهیم ریسک، رقابت، یادگیری مهارت ها و قابلیت های جدید، دستیابی به مقیاس (هارینگان ۲۰۰۲، کیلینگ ۲۰۰۶)                            | انگیزه         |
| اندازه شرکت طرفین، اهداف طرفین، مهارت ها و منابع مورد نیاز، میزان سازگاری بین طرفین، تعهد و اعتماد به طرفین، احساس نیاز بلند مدت بین طرفین اقتصادی (گرینجر، ۲۰۰۶).                             | انتخاب شریک    |
| نگرش محترمانه، نگرش حمایتی، قالب فکری مدیران، معیارهای موفقیت، (اینکپن، ۱۹۹۵)  | انتظار         |
| تعداد مشارکت های قبلی، نوع همکاری مشترک، وسعت همکاری مشترک، دستاوردهای همکاری قبلی، میزان استفاده از مدیران دارای تجربه همکاری، مستندسازی تجارب قبلی، عملیاتی کردن تجارب قبلی (بودفیرمن، ۱۹۹۴) | تجربه همکاری   |
| کنترل مبتنی بر اعتماد، ارتباط باز، میزان رسمیت، میزان مالکیت (گرینجر و هبرت ۲۰۰۶)  | درجه کنترل     |
| شاخص   | متغیر وابسته   |
| انتقال دانش، جذب دانش، توسعه دانش، بهره برداری از دانش (اندرسون ۱۹۹۹، اینکپن ۱۹۹۵)   | یادگیری        |

### جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری این پژوهش کلیه افرادی که به طور مستقیم در اجرایی ساختن طرح تحقیق و توسعه‌ای دخیل بوده اند و در بخش توسعه محصول جدید (مرکز تحقیق و توسعه سابق) و روابط بین‌الملل شرکت ایران خودرو که در بخش همکاری‌های مشترک با شرکت‌های خارجی همکاری دارند، است. نمونه آماری مناسب، بر اساس فرمول نمونه‌گیری کوکران و انجام تعدیلات لازم در نهایت برابر با ۱۰۵ نفر تعیین گردید؛ جامعه آماری بالغ بر ۲۵۰ نفر است که از این تعداد حدود ۱۵۰ نفر انتخاب و پرسش‌نامه بین آنها توزیع شد. از بین این ۱۵۰ پرسش‌نامه، ۱۰۵ پرسش‌نامه در تحلیل نهایی مورد استفاده قرار گرفت.

### روایی و پایایی پژوهش

برای افزایش روایی ابتدا مطالعات زیادی از طریق مطالعه کتاب‌ها، مقالات و پایان‌نامه‌ها انجام شد تا به طور کامل مفاهیم و متغیرهای مهم مورد استفاده در تحقیق و چگونگی اندازه‌گیری آنها در سازمان روشن شود تا بتوانیم سوالات مناسبی برای فرضیات طراحی کنیم. بعد از طراحی سوالات برای هر فرضیه، پرسش‌نامه ابتدایی توسط ۱۵ نفر از خبرگان و صاحب‌نظران امر، بررسی و پیشنهادات ایشان در تدوین پرسش‌نامه نهایی لحاظ گردید. برای تعیین پایایی پرسش‌نامه از آلفای کرونباخ استفاده کردیم. مقدار آلفای کرونباخ محاسبه شده برای پژوهش حاضر، حدود ۰/۸۰ می‌باشد. بنابراین می‌توان گفت که پژوهش حاضر از پایایی قابل قبولی برخوردار است.

### روش گردآوری اطلاعات

برای تکمیل ادبیات پژوهش و مبانی تئوریک، از روش کتابخانه‌ای و برای گردآوری سایر اطلاعات مورد نیاز در مورد پروژه‌ها، از روش میدانی (پرسش‌نامه و مصاحبه) استفاده شده است.

### تجزیه و تحلیل داده‌ها و نتیجه‌گیری

به منظور تلخیص پاسخ‌های افراد به سوالات پرسش‌نامه، شاخص‌های مرکزی و پراکندگی میانگین و انحراف معیار هر یک از سوالات پرسش‌نامه محاسبه و برای بررسی همبستگی بین متغیرها از آزمون همبستگی اسپیرمن استفاده شده است.

### فرضیه های پژوهش

- فرضیه اول: بین معیارهای انتخاب شریک و یادگیری، همبستگی معنادار وجود دارد.  
 $H_0$ : بین معیارهای انتخاب شریک و یادگیری، همبستگی معنادار وجود ندارد.  
 $H_1$ : بین معیارهای انتخاب شریک و یادگیری، همبستگی معنادار وجود دارد.

نگاره ۲. بررسی نتایج آزمون همبستگی

| ضریب همبستگی | سطح معناداری محاسبه شده | میزان خطا | نتیجه آزمون |
|--------------|-------------------------|-----------|-------------|
| 0.32         | 0.025                   | 0.05      | $H_0$ رد    |

### تصمیم گیری

در سطح اطمینان ۹۵٪، با توجه به این که سطح معناداری کوچکتر از میزان خطاست،  $H_0$  رد می شود، یعنی بین معیارهای انتخاب شریک و یادگیری، همبستگی معنادار وجود دارد. بنابراین دقت در انتخاب شریک و لحاظ کردن معیارهایی از قبیل تعهد، مورد اعتماد بودن شریک، داشتن اهداف مشابه، شباهت اندازه شرکت طرفین همکاری، احساس نیاز بلند مدت طرفین به همکاری و داشتن توانمندی های مکمل موجب تسهیل یادگیری در همکاری ها می شود.

- فرضیه دوم: بین انگیزه همکاری و یادگیری، همبستگی معنادار وجود دارد.  
 $H_0$ : بین انگیزه همکاری و یادگیری، همبستگی معنادار وجود ندارد.  
 $H_1$ : بین انگیزه همکاری و یادگیری، همبستگی معنادار وجود دارد.

نگاره ۳. بررسی نتایج آزمون همبستگی

| ضریب همبستگی | سطح معناداری محاسبه شده | میزان خطا | نتیجه آزمون |
|--------------|-------------------------|-----------|-------------|
| 0.39         | 0.020                   | 0.05      | $H_0$ رد    |

### تصمیم گیری

در سطح اطمینان ۹۵٪، با توجه به این که سطح معناداری کوچکتر از میزان خطاست،  $H_0$  رد می شود، یعنی بین انگیزه همکاری و یادگیری، همبستگی معنادار وجود دارد. بنابراین نتیجه می گیریم انگیزه همکاری، نوع یادگیری را تحت تاثیر قرار می دهد. اگر انگیزه همکاری بهبود فرایندهای عملیاتی شرکت باشد، یادگیری در سطح انتقال دانش و

تکنولوژی اتفاق می‌افتد و اگر انگیزه همکاری بهبود موقعیت رقابتی بوده باشد، یادگیری در سطح جذب اتفاق می‌افتد.

فرضیه سوم: بین میزان کنترل و یادگیری رابطه معنادار وجود دارد.

$H_0$ : بین میزان کنترل و یادگیری رابطه معنادار وجود ندارد.

$H_1$ : بین میزان کنترل و یادگیری رابطه معنادار وجود دارد.

نگاره ۴. بررسی نتایج آزمون همبستگی

| ضریب همبستگی | سطح معناداری محاسبه شده | میزان خطا | نتیجه آزمون |
|--------------|-------------------------|-----------|-------------|
| 0.180        | 0.042                   | 0.05      | $H_0$ رد    |

#### تصمیم‌گیری

در سطح اطمینان ۹۵٪، با توجه به این که سطح معناداری کوچک‌تر از میزان خطاست،  $H_0$  رد و  $H_1$  پذیرفته می‌شود، یعنی بین میزان کنترل و یادگیری همبستگی معنادار وجود دارد. بنابراین نتیجه می‌گیریم که کنترل بیش از حد موجب بی‌اعتمادی و عدم اطمینان در بین طرفین می‌شود و یادگیری تضعیف می‌شود. از سوی دیگر، عدم کنترل یا کنترل کمتر موجب تسلط و حاکمیت طرف مقابل بر شبکه همکاری می‌شود. درجه کنترل اعمال شده بجای وابستگی به میزان مالکیت طرفین، به اهمیت و قابلیت انتقال مهارت‌های عملیاتی و توانمندی‌های طرفین بستگی دارد.

فرضیه چهارم: بین تجربه همکاری و یادگیری رابطه معنادار وجود دارد.

$H_0$ : بین تجربه همکاری و یادگیری رابطه معنادار وجود ندارد.

$H_1$ : بین تجربه همکاری و یادگیری رابطه معنادار وجود دارد.

نگاره ۵. بررسی نتایج آزمون همبستگی

| ضریب همبستگی | سطح معناداری محاسبه شده | میزان خطا | نتیجه آزمون |
|--------------|-------------------------|-----------|-------------|
| ۰/۱۹         | ۰/۰۰۱                   | ۰/۰۵      | $H_0$ رد    |

### تصمیم گیری

در سطح اطمینان ۹۵٪ با توجه به این که سطح معناداری کوچکتر از میزان خطاست،  $H_0$  رد و  $H_1$  پذیرفته می شود، بنابراین بین تجربه همکاری و یادگیری، همبستگی معنادار وجود دارد. پس نتیجه می گیریم که تجربه همکاری موجب افزایش آگاهی، حساسیت و رغبت شرکت ها به مشارکت در همکاری های جدید می شود و زمینه یادگیری هدفمند را تسهیل می کند.

فرضیه پنجم: بین انتظارات طرفین از همکاری و یادگیری را بطله معنادار وجود دارد.  
 $H_0$ : بین انتظارات طرفین از همکاری و یادگیری رابطه معنادار وجود ندارد.  
 $H_1$ : بین انتظارات طرفین از همکاری و یادگیری رابطه معنادار وجود دارد.

### نگاره ۶. بررسی نتایج آزمون همبستگی

| ضریب همبستگی | سطح معناداری محاسبه شده | میزان خطا | نتیجه آزمون |
|--------------|-------------------------|-----------|-------------|
| ۰/۲۲۵        | ۰/۰۰۱                   | ۰/۰۵      | $H_0$ رد    |

### تصمیم گیری

در سطح اطمینان ۹۵٪، با توجه به این که سطح معناداری کوچکتر از میزان خطاست،  $H_0$  رد و  $H_1$  پذیرفته می شود، یعنی بین انتظارات طرفین از همکاری و یادگیری، همبستگی معنادار وجود دارد. نتیجه می گیریم، مدیران با داشتن انتظارات معقول، مثبت و واقعی منجر به عملیات و تصمیماتی می شوند که یادگیری و بهبود مستمر در همکاری ها را تسهیل و تشویق می کند. در مقابل داشتن انتظارات یک طرفه و تاکید بر معیارهای بسیار دقیق و رسمی منجر به محدود شدن خلاقیت در حل مساله و یادگیری می شود.

### پیشنهادها

تجزیه و تحلیل و یافته های پژوهش نشان می دهد که در تمام فرضیه ها سطح معناداری محاسبه شده، کوچکتر از میزان خطا (۵٪) است و در نتیجه بین انتخاب شریک، انگیزه همکاری، میزان کنترل، تجربه همکاری، انتظارات طرفین از همکاری با یادگیری ارتباط مثبت و معنی داری وجود دارد. بنابراین پیشنهاد می شود که:

- در انتخاب شریک، مدیران با توجه به اهداف همکاری باید به دو عنصر اساسی، یعنی ویژگی‌های شریک و توانمندی‌های خود توجه داشته باشند. از جمله ویژگی‌های شریک می‌توان به میزان تعهد، قابل اعتماد بودن، داشتن اهداف همسو با شریک، مشابه بودن اندازه شرکت و نوع نگرش و قالب فکری مدیران اشاره کرد که هر کدام از این خصوصیات و عوامل بر میزان یادگیری و موفقیت همکاری مشترک تاثیر بسزایی دارند. از طرف دیگر، شرکت داخلی باید با شناسایی نقاط قوت و ضعف خود به سراغ آن دسته از شرکایی برود که دارای قابلیت‌هایی باشند که شرکت بومی فاقد چنین قابلیت‌ها و توانمندی‌ها است. به عبارتی دیگر، دارای قابلیت مکملی برای شرکت بومی باشد.
- مدیران شرکت، باید توجه داشته باشند که تاکید صرف بر مالکیت شبکه همکاری مشترک به تنهایی نمی‌تواند موفقیت و یادگیری در همکاری مشترک را تضمین کند، بلکه مکانیزم‌های مختلفی را باید برای اعمال کنترل و نظارت بر فعالیت همکاری مشترک، به کار بگیرند. درجه کنترل اعمال شده بر روی همکاری مشترک بستگی به اهمیت مهارت‌های عملیاتی طرفین و قابلیت‌های آنها دارد. بنابراین مدیران باید توجه داشته باشند که کنترل مناسب و موثر مستلزم این است که قابلیت‌ها و مهارت‌های عملیاتی شرکت داخلی شناسایی و از تجارب قبلی شرکت به‌طور مناسب و مفید استفاده شود و صرفاً برای اعمال کنترل بر همکاری بردرصد مالکیت تاکید نشود.
- این نکته باید مد نظر باشد که فعالیت در همکاری مشترک بین‌المللی، پیچیده و توأم با عدم اطمینان بوده و انتظارات اولیه ممکن است نیازمند اصلاحاتی باشند و ذهنیت‌های طرفین نسبت به قرارداد ابتدایی همکاری، مستلزم تغییر باشد. از این رو، مدیران باید شناخت بیشتری در مورد منافع و اهمیت یادگیری داشته باشند و در ارزیابی و قضاوتشان در مورد نحوه و معیارهای موفقیت همکاری مشترک، انتظارات پیچیده و مبهم نداشته باشند. بدین معنی که انتظارات طرفین از همکاری روشن و صریح بوده و تا حدودی نزدیک به هم باشد. این امر مستلزم هدف‌گذاری مشترک، تشکیل تیم‌های منسجم، برگزاری جلسات مداوم و اجماع و توافق بر روی اهداف، فعالیت‌ها و معیارهای ارزیابی موفقیت همکاری مشترک است. علاوه بر آن، مدیران تا جایی که ممکن است، باید به دنبال ارایه ایده‌هایی باشند که منجر به منافع متقابل شده و موجبات همکاری مطمئن و ارتباط باز بین طرفین را فراهم سازد. مدیران باید بستر و فضایی را فراهم آورند که در

آن طرفین از هرگونه فریبکاری اجتناب کنند و به دنبال گزینه همکاری جهت دستیابی به علایق متقابل باشند.

- انگیزه همکاری موجب ترکیب منابع و قابلیت‌هایی است که منجر به کسب مزیت بیشتر برای طرفین شده که در صورت فعالیت مستقل هر یک از طرفین، این مزیت‌ها حاصل نمی‌شد. مدیران باید دلیل و انگیزه همکاری را با توجه به اهداف و موقعیت‌های خود، شناسایی کنند. زیرا در موقعیت‌هایی که دانش تبادل شده بین طرفین، از درجه وضوح بالایی برخوردار باشد و شرکا از نظر قابلیت و توانمندی مکمل هم باشند، انگیزه اصلی باید انتقال دانش توسط طرفین به همدیگر باشد. ولی در شرایطی که در محیط، عدم اطمینان زیاد بوده و شدت رقابت بالا باشد، انگیزه اصلی همکاری مشترک، جذب دانش جهت یکپارچه‌سازی و انطباق قابلیت‌های ارایه شده توسط طرفین همکاری باشد. هم‌چنین زمانی که طرفین همکاری به دنبال ارتقای قابلیت جهانی خود با کسب مزیت رقابتی از طریق همکاری‌های استراتژیک باشند، مدیران باید در جهت بهره‌برداری از دانش و قابلیت‌های همدیگر، اقدام به شکل‌دهی همکاری مشترک نمایند.
- مدیران بایستی حوزه‌ی خاصی از تجارب و فعالیت‌های خود را در قالب فرایندهای عملیاتی طرح ریزی کنند تا با تکرار این عملیات، زمینه برای بسط و گسترش فعالیت‌های کارآفرینانه فراهم آید. این تکرارپذیری عملیات، مستلزم آموزش مداوم و مستمر می‌باشد که خود به کاربرد تجارب قبلی در فعالیت‌های جدید کمک کننده است. داشتن تجارب قبلی، علاوه بر تسهیل دستیابی به قابلیت‌ها و توانمندی‌ها، موجب انعطاف پذیری و افزایش قابلیت انطباق طرفین همکاری شده و رفتارهای محدودکننده کارآفرینانه را که مانع جذب و توسعه قابلیت‌های طرفین می‌شود، کاهش می‌دهد.

## منابع

1. Anderson, Erin. 2003. "Two Firms, One Frontier: On Assessing Joint Venture" Performance. Sloan Management Review, Winter: 19-30.
2. Beamish, Paul W. 2001. Multinational Joint Venture in Developing Countries, Rutledge: London, England. 124-125.
3. Bud-Fireman, Lisa. 1994. Information Acumen. In L. Bud-Friedman, editor, Information Acumen: The understanding and use of Knowledge in Modem Business, London: Routledge.

4. Davenport, T., & Prusak, L. (2000). *Working Knowledge. How Organizations Manage What They Know*. Boston MA: Harvard Business School Press, 2000.
5. Doze, Yves L. 2005. The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: Initial Conditions or Learning Processes? *Strategic Management Journal*, Vol. 17, Special Issue: 55-83.
6. Grainger, Michael & Louis Hebert. 2006. "Control and Performance in Internationals Joint Ventures". *Journal of International Business Studies*. Summer, Vol. 20. No. 2: 235-254.
7. Grainger, 2004. "Measuring Performance of International Joint Ventures". *Journal of International Business Studies*. Vol. 22, No. 2: 249-264.
8. Harrigan, K. R. 2002. "Strategic Alliance and Partner Asymmetries", in Intractor, F.J. and Lorange, P. (Eds), *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books, Lexington, MA, PP. 205-225.
9. Headland, Gunner. 2001. A Model of Knowledge Management And The N-Form Corporation. *Strategic Management Journal*. Vol. 15: 73-90.
10. Inkpen, Andrew C. 1995. "Organizational Learning and International Joint Ventures". *Journal of International Management*, Vol. 1, No. 2: 165-198.
11. Killing, Peter J. 2006. How to Make Global Joint Ventures Work. *Harvard Business Review*, May-June: 120-127.
12. Meacham, J. 1983. Wisdom and the Context of Knowledge: Knowing That One Doesn't Know. *Contributions of Human Development*. Vol. 8, January 1: 111 -134.
13. Nonaka, Takujiro. 2007. A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, Vol. 5, No. 1: 14-37.
14. Peterson, Richard B. & Hermann f. Schwa. 2002. A Comparative Study Of Personnel Problems In International Companies And Joint Ventures In Japan. *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, No. 1: 45-55.
15. Quinn, James Brian. 2006. *Intelligent Enterprise: A Knowledge and Simile Based Paradigm for Industry*. New York: The Free Press.
16. Simony, Bernard. 2001. *Transfer of Knowledge in International Strategic Alliances: A Structural Approach*, Unpublished Dissertation, University of Michigan: 34
17. Von Gluon, Mary Ann & Mary Teagarden. 1999. The Transfer of Human Resource Management Technology in Sino-US Cooperative Ventures: Problems & Solutions. *Human Resource Management*, summer, Vol. 27, No. 2: 201-229.